



从湘潭解放路的一家超市,到享誉全国的“民营超市第一股”;从昔日的“糖酒站”,到今天的零售翘楚,毋庸置疑,步步高是今天零售界的一个榜样。

其实,时至今日,步步高不仅面临国内零售业的围追堵截,更要与历史悠久、装备精良的世界五百强家乐福、沃尔玛等零售巨人贴身肉搏。

王填一直能够从这夹缝中,找到步步高生存并飞腾的绿色甬道,原因无他,“沃尔玛有短处,我们有长处”。

翻开步步高的成长史,关于他的成功我们看到最多的就是探索、变革、创新。或许他昨天成功的经验,能为今天中国更多的中小企业指明一条前进的道路。

■记者 唐志军 邢云



2008年6月19日,王填(右一)在深交所敲响上市的钟声。

从解放路到深交所 大智慧托起大生意

破译步步高的商业哲学

2008年6月19日,清脆的上市钟声敲响后,步步高终于在中国资本市场树起了名号。

于步步高,15年前解放路上的那家超市而今壮大成为中国商业

连锁领域响当当的一大“实力门派”;于湖南乃至中国的零售业,这个“民营超市第一股”,将极大地增强民族商业的信心,挺起高傲的脊梁。

有人说,王填和步步高运气绝

佳。当然,有运气是远远不够的,运气永远只会降临在那些有准备、有积累的人身上。自从1995年创业以来,王填和他的步步高大部分时间一直在湖南、江西的中小城市耕

耘,不断地积累经验,培养感觉、攒蓄实力,在管理、人才、资金、渠道、货源等方面面厚积而薄发。

对这些窍门,王填如数家珍。但除此之外,王填还有更系统、更

精妙的“征战兵法”,那就是扬长避短,做差异化竞争。

一路使将开来,博得消费者、业界与资本市场的齐声喝采。它用15年的时间,成功完成了一次完美的蜕变。

1 区域“冠军”

“以农村包围城市、以中小城市为重点,大城市做小、小城市做大”的区域性发展道路可以说是步步高的“倚天剑”。

王填说:“作为一家发端于经济比较落后地区市场的小零售企业,面对群狼环伺的环境,必须要找到正确的发展道路和战略,才能不被吃掉。”

随着国内和国际大中城市商业零售企业的扩张步伐加剧,全国大城市和一线城市的零售行业竞

争非常激烈。与此同时,二三线的中小城市零售行业竞争尚不充分。步步高正是瞄准了这一空白区域,坚持立足中小城市的发展战略。步步高在确立了立足中小城市的发展战略后,战略侧重区域是国内人口在10万至100万的中小城市。

面对大型跨国企业、全国性零售商的大卖场业态,区域中小零售企业可以用“百货+电器+超市”的业态组合形式与其周旋。步步高确立了多业态混合经营,以市场需求

为导向;区域纵深发展;全面覆盖,点面结合;快速发展与规模效益并重的发展战略,将大卖场和综合超市、百货店作为主力发展业态,将社区超市作为巩固和扩大市场份额的有益补充。

在湖南和江西这样一个区域市场内,一家外资企业要想在短期内布局100多家店不太可能。因而,发挥在区域市场的优势,做好商品定位、成本控制,都是步步高抵御外资的关键所在。

2 业态“组合拳”

王填的第二个绝招是打“业态组合拳”,在一个店中,集合大卖场、百货和电器零售,让消费者能够实现一站式购物。

作为区域供应商,步步高的供应链覆盖区域有限,在此类商品上只能另辟蹊径。王填发现,其实中国的消费者只要稍有消费能力,对服装、鞋类等商品非常看重品牌,于是他采取了“超市+百货”的策略,避开自己的劣势。外资卖场中要“淡化品牌”,销售不太知名的服装等商品,步

步步高干脆就“张扬品牌”,在自己的店里开出一家家品牌精品专卖店。这种做法,市场效果很是奏效。

同样,外资大卖场中家电销售很弱,但王填发现在二三级市场中,电器销售的辐射范围比超市和百货大得多,对方圆一二十公里的顾客都有吸引作用,在竞争中起着杠杆作用。

目前,步步高超市、步步高百货、步步高电器、美采平价四大业态浑然一体,“我打的是市场组合

拳,并不是纯粹意义上的生活超市,也不是纯粹的百货,也不是纯粹的家电,我是把这几样组合起来做成一个摩尔。”

2007年11月,王填夺得“中国连锁业突出成就奖”,到北京领奖并登台演讲,台下中外CEO高朋满座,王填侃侃而谈,用“田忌赛马”的典故解释他“区域为王”的策略——“田忌虽然有一局输了,但最终赢得了胜利。这个故事给我们的启示就是:良好的业态组合是可以赢得竞争的。尽管面对

大型跨国企业的大卖场业态,我们显得捉襟见肘,但是我们可以避开它的锋芒,用‘百货+电器+超市’的业态组合形式与其周旋。”

“如果当时同样做大卖场,即使卖场做得很热闹,但也绝对赚不到钱,而我也不会这么轻松地站在这个领奖台上了。”

台下掌声一次次响起。王填的一席话,让中小企业主看到了曙光。不少到场的老外CEO也忍不住对这位来自中国湖南的同行生出深深的敬意。

3 两次“纠错”

2004年,进长沙的胜利,让公司上下一片志得意满。“早知道进大城市这么顺利,我们何必一直辛辛苦苦在中小城市干?”2005年下半年,公司管理层决定乘胜追击,顺势拿下江西省城南昌,然后居高临下,拿下江西市场。

可步步高在南昌没有像在长沙周边那样的10年资源积累。消费者的调研、商品结构、供应链的匹配、成本控制都与设想出现了很大偏差。见势不妙,王填迅速把战略调整到“农村包围城市”的既有套

路上来,向萍乡等二三线城市渗透,一切又变得顺风顺水。

王填说,15年来他有两个较大的失误。进南昌时的战略是其中之一,这个失误刚被“纠正”,第二个失误就又显露出来。

随着江西市场的打开,步步高网点数量也迅速增长,企业一片欣欣向荣,可一组数字却让王填如临大敌——2006年前三季度销售额增长了40%,但利润却仅增长了10%。

一叶知秋呵!王填意识到,步步高又到了一个不进则退的历史

关口。前些年,由于扩张速度太快,没有足够资金投入,无奈将统一采购统一配送的集中物流模式改为各店拥有很大自由度的供应商直送模式。此举虽然短期缓解了资金压力,但长期来看,对于企业削减成本、加强管理非常不利。

2006年10月,王填当机立断,进行管理变革。但要变革谈何容易!调整供应链模式就必须进行业务流程的再造,再造业务流程又涉及组织结构的调整……企业顿时失去了原有的节奏,员工也变得茫然。

越到困难的时候,越要咬牙挺住!王填为财务、人力资源、物流、采购、IT等每个部门都引入了不同的管理咨询公司,借助外脑渡过难关。几个月后,新的供应链管理开始发挥规模优势,相应业务流程和组织结构调整到位,一切走向正轨。2007年,步步高销售额增长又超过40%,利润的增长率亦恢复了同步。

凭着出众的商业秉赋,勇于不断的创新和否定自己,王填,这个倔强的湘潭汉子,终于将他心爱的步步高带进了资本市场。

延伸阅读 寒冬“进补”

2009年1月14日,一条《步步高百万年薪招聘公司总监》的广告出现在湖南几家省级报纸的头版。这自然引发了媒体的关注和议论。

而当时却很少有人意识到,这是步步高持续发展的一着妙棋。在王填看来,低迷的就业形势给了步步高选拔人才的更大空间。冬天正好是对企业进行“大补”的时候。

在王填的“十全大补丸”中,还有几味稀罕的“药材”,一个是“生鲜早市”,一个是“美采平价百货”。

“生鲜应该是超市行业的灵魂,如果鲜活的东西都做好了的话,在湖南这个小范围小区域内,他们都无法和我竞争。”王填对此很有自信。自2008年8月下旬启动生鲜战略后,步步高生鲜销售收入同比增长了40%,带动地区整体销售收入增长28%。

2008年底,王填去珠三角和长三角跑了两趟。此行让他惊喜若狂,因为他发现这些地方的世界工厂生产出来的东西真是又好又便宜,但在金融危机的冲击下却无法迅速和国内市场对接。王填毫不犹豫,他联手武汉中百等六家超市老总一起,联合采购了300万件服装。

2009年5月10日,湘潭市莲城步行街,步步高“美采平价百货”开门迎客,商品主要来自于广东、江浙一带世界名牌“代工厂”。这一金融危机促生的新业态,在湘潭获得巨大成功,再次让业界侧目。4个月后,王填又先后在江西上饶、宜春落子,将这一业态开到了江西。